

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA
Curso de Administração – CADM

E agora, Wellington? O caso do programa malsucedido de Treinamento & Desenvolvimento do *Call Center ContactNexus*

DÉRICK WENDELL NASCIMENTO LIMA

João Pessoa
Setembro 2019

DÉRICK WENDELL NASCIMENTO LIMA

E agora, Wellington? O caso do programa malsucedido de Treinamento & Desenvolvimento do *Call Center ContactNexus*

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professora Orientadora: Dra. Diana Lúcia Teixeira de Carvalho

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

L732a Lima, Derick Wendell Nascimento.

E agora, Wellington? O caso do programa malsucedido de
Treinamento & Desenvolvimento do Call Center
ContactNexus / Derick Wendell Nascimento Lima. - João
Pessoa, 2019.
18 f.

Orientação: Diana Lúcia Teixeira de Carvalho.
Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. gestão de pessoas. 2. treinamento & desenvolvimento.
3. call center. I. Carvalho, Diana Lúcia Teixeira de.
II. Título.

UFPB/CCSA

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

Aluno: Dérick Wendell Nascimento Lima

Trabalho: E agora, Wellington? O caso do programa malsucedido de Treinamento & Desenvolvimento do *Call Center ContactNexus*

Área de pesquisa: Recursos Humanos

Data de aprovação: ____/____/____

Banca examinadora

Profa. Dra. Diana Lúcia Teixeira de Carvalho
(Orientadora – UFPB)

Profa. Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo
(Membro da Banca Examinadora – UFPB)

Dedico este trabalho à minha avó Florentina, pela sua dedicação e esperança em mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que passaram pela minha vida durante esta caminhada. Aos meus amigos de sala, Daniel e Marina por compartilharem não só dos dias de aula, mas também estiveram comigo nos momentos mais diversos da vida, sempre me dando força nos momentos difíceis e comemorando os bons momentos. Jainny, Andrezza, Thâmila e Brunno por serem essas pessoas tão especiais e por todos os dias compartilhados. Aos meus amigos da universidade, Diego e Vanessa pelos sorrisos que trouxeram a mim novas forças para seguir. Aos meus amigos de toda a vida, Wanessa, Zarqueu e Cledson que mesmo sem saber, me impulsionaram todas as vezes que as dúvidas surgiam. Pelos seus conselhos e puxões de orelha que me traziam de volta à realidade quando necessário foi.

Agradeço aos meus familiares em especial à minha avó Florentina e à minha mãe Isabel, por depositarem em mim amor incondicional e acreditarem na minha capacidade e me darem as bases para um futuro sólido em todos os aspectos.

Agradeço também aos meus professores que no decorrer do curso puderam compartilhar um pouco do seu notório conhecimento e experiência comigo. Em especial, à Prof^a Diana, minha orientadora, por não desistir e por reservar atenção e dedicação a mim.

Finalizo esta etapa da minha vida maior profissionalmente e pessoalmente pela convivência e aprendizado que todos vocês puderam me proporcionar. Posso dizer sem nenhuma dúvida que neste caminho encontrei pessoas que ficarão para sempre em minha vida. Este trabalho é parte do que vocês construíram em mim.

*“Se não houver frutos, valeu a beleza das flores;
se não houver flores, valeu a sombra das folhas;
se não houver folhas, valeu a intenção da
semente”.*

(Maurício Francisco Ceolin)

RESUMO

O caso traz como objetivo ilustrar uma situação na qual as práticas de Treinamento & Desenvolvimento, que está dentro do escopo da Gestão de Pessoas se dá em um ambiente de *Call Center* aqui exemplificado pela organização ContactNexus. Inicialmente descrevemos a organização até a abertura de sua filial na cidade de João Pessoa/PB, descrevendo o contexto do teleatendimento para as práticas de T&D. O embasamento do caso foi construído por meio de entrevistas com o supervisor participante do relato tanto presenciais como por meios informacionais como o uso do aplicativo *WhatsApp* bem como pesquisas em materiais institucionais da organização. Para os objetivos educacionais foram indicados o desenvolvimento de situações em que sejam oportunas decisões gerenciais bem como o aprofundamento nos conceitos do T&D como as etapas do processo de treinamento (planejamento, aplicação e avaliação). Relaciona tais conceitos com o processo decisório dentro de uma organização, na busca pelo melhor atendimento das necessidades da organização. Este caso pode ser aplicado em disciplinas como Administração de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas e outras correlacionadas à área em cursos de graduação de Administração e Recursos Humanos.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; treinamento & desenvolvimento; call center.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Planejamento e organização do programa de T&D	16
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPO	<i>Business Process Outsourcing</i>
CRM	<i>Client Relationship Management</i>
IPO	<i>Initial Public Offering</i>
LGBT	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros
PL	Projeto de Lei
RH	Recursos Humanos
T&D	Treinamento & Desenvolvimento

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	A CONTACTNEXUS.....	11
3	A DINÂMICA DA OPERAÇÃO X QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	11
4	A EQUIPE DE CONTAS.....	12
5	O TREINAMENTO.....	13
6	NOTAS DE ENSINO.....	15
	6.1 OBJETIVOS EDUCACIONAIS.....	15
	6.2 FONTE DE DADOS.....	15
	6.3 TÓPICOS PEDAGÓGICOS.....	15
	6.4 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO.....	16
	6.5 ANÁLISE DO CASO E CONEXÃO COM A LITERATURA.....	16
7	REFERÊNCIAS.....	18
8	BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA.....	18

1 INTRODUÇÃO

Era setembro de 2018, e o supervisor de telemarketing da ContactNexus, Wellington, acabara de voltar de suas férias e estava iniciando seu turno com a sua equipe recém treinada para um novo atendimento, o de contas. Wellington não havia participado do treinamento, mas percebeu que a equipe estava bastante agitada por causa do atendimento nessa nova área. Ainda se inteirando das novidades, o supervisor chamou sua equipe para confirmar a informação do novo atendimento:

- Pessoal, boa tarde! Já começamos a atender clientes de contas, certo? A coordenação confirmou com a equipe do planejamento de atendimento que os perfis de atendimento de vocês já foram alterados.

Uma das operadoras, a Luana, descontente com a informação passada, questionou o Wellington:

- Mas Wellington, como eu vou atender contas se eu não conheço totalmente o processo?

O supervisor, surpreso com a pergunta, replicou para a equipe:

- Como assim? Mas o treinamento de contas já foi dado. Para todos da ilha inclusive, não foi?

- Que treinamento? Se toda vez que estávamos em sala, porque tinha fila no atendimento, suspendiam o treinamento e voltávamos a atender? Nós não vimos o conteúdo em detalhes e alguns outros nem foram abordados. Eu acho que precisamos de mais tempo para podermos atender esses clientes – reclamou Diego, outro integrante da sua equipe.

Wellington percebeu que era um sentimento generalizado na equipe. Questionou mais sobre o treinamento, e viu que realmente poderia ter ocorrido alguma falha durante o processo. Atônito com essa informação, foi pedir mais detalhes à Coordenação de Operação, que era quem alinhava essas questões de treinamento com a equipe de Treinamento & Desenvolvimento da organização.

- Rogéria, os meninos estão reclamando que não tiveram o treinamento adequado para contas. Relataram que por constantes filas no atendimento, foram orientados a retomar o atendimento, suspendendo o treinamento. E já faz mais de uma semana que foi dado o treinamento. Houve alguma compensação por essas interrupções?

- Não. O pessoal do T&D quem tratou das questões dos horários de treinamento e conteúdo dado. O que nos foi passado é que o treinamento, apesar das interrupções, não sofreu nenhum prejuízo ao conteúdo dado - respondeu Rogéria.

- Por que não aguardaram o meu retorno das férias? Eu deveria ter participado desse treinamento junto com os meninos. Assim eu poderia, além de estar ciente dos processos, ter dado algum feedback sobre o treinamento. Alguém acompanhou a equipe no treinamento? – Wellington não estava confortável com a situação.

- Não. Só foi sua equipe. Como era uma equipe que não costumava ter problemas em relação a comportamento e atendimento e o supervisor que estava lhe substituindo estava em outra turma, então não vimos problema em mandar a equipe. Quanto a aguardar seu retorno, não podíamos atrasar esse treinamento. Tivemos um período de tempo bastante apertado para executá-lo – Rogéria aproveitou esse questionamento para indagar Wellington sobre os seus resultados – Inclusive, é exatamente sobre sua equipe que gostaria de tratar, pois vi que nessa semana houve aumento no número de retornos de ligações e também no tempo médio de atendimento. Temos que reverter esse quadro!

- Exatamente após o treinamento e somente nas ligações de contas. Nos demais atendimentos os resultados se mostram bastante saudáveis – respondeu o supervisor.

Neste momento o Wellington percebeu que eles deveriam encontrar uma solução urgente para resolver este problema. Mas o que eles poderiam fazer?

2 A CONTACTNEXUS

Nos anos 2000, em São Paulo, surge como uma startup ligada aos serviços de telefonia estatais, mas também angariando clientes externos na área de *Contact Center*, a *ContactNexus*. Nos anos seguintes, com ênfase em clientes de alto volume de serviços e com alta complexidade, a organização cresceu e, em 2004, o processo de privatização da companhia telefônica permitiu caminho para o IPO (*Inicial Public Offering*), abrindo seu capital na bolsa de valores, sendo até listada na Bovespa.

Os anos seguintes, até 2011, foram marcados por criações e aquisições de empresas parceiras em diferentes áreas como, por exemplo, de Tecnologia da Informação. A empresa também passou a atuar em novas frentes de negócio, tornando-se especializada em BPO (*Business Process Outsourcing*) e CRM (*Client Relationship Management*) e expandiu geograficamente, com início de suas operações em outros países da América Latina.

Em 2019, com mais de dezenove anos de atuação na área de *Contact Center*, a organização ContactNexus presta serviço terceirizado para diversas organizações, entre elas empresas do ramo alimentício, instituições financeiras e até empresas de telefonia fixa e móvel. Nesse ano, a empresa possui mais de 30 mil colaboradores, distribuídos em suas 13 unidades alocadas em 09 estados brasileiros. Com receita anual operacional líquida de mais de um bilhão de reais, a organização é uma das maiores no setor de serviços.

Na capital paraibana, a unidade da ContatNexus foi aberta no quarto trimestre de 2015. Inicialmente realizava apenas duas operações, mas a organização logo foi crescendo, gerando mais empregos na cidade e municípios circunvizinhos. Entre empregos diretos e indiretos, a organização gerou mais de 800 postos de trabalho em seus meses iniciais. Em 2019, são mais de 1300 postos nas áreas de atendimento, e nas funções administrativas, nos setores tático e operacional, incluindo também empresas parceiras terceirizadas de limpeza e serviços de alimentação.

A organização é também destaque na promoção da cidadania a pessoas LGBT, com programas municipais e estaduais a exemplo do Transcidadania JP, em parceria com a prefeitura de João Pessoa por meio do centro de cidadania LGBT. A organização, já desde as suas atividades iniciais em João Pessoa, prestava serviços de teleatendimento para duas grandes empresas: uma de telefonia fixa e móvel e uma instituição financeira de crédito. Passando a posterior a prestar serviços a uma grande companhia aérea e a uma empresa de telefonia móvel.

3 A DINÂMICA DA OPERAÇÃO X QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A organização, em seus estágios iniciais (primeiro a segundo ano de funcionamento), foi baseada pelos processos e procedimentos mais formais. Sua estrutura segue o padrão dos *Call Centers*, estruturada em grandes espaços com aglomerados de estações de trabalho (ou postos de atendimento, com computadores com mouse e teclado e *headset*). A ContactNexus possui três espaços e cada um comporta até 800 estações de trabalho.

Para dispor de uma melhor qualidade na ligação, evitando interferências nas conversas paralelas, as estações são divididas entre si por barreiras laterais, tornando o trabalho individualizado. Com isso, o ambiente formalmente é de individualidade, pois cada operador trabalha exclusivamente em sua máquina, lidando com o cliente que está em sua ligação, exceto nos momentos em que existe alguma necessidade de ajuda dos demais colegas de equipe ou quando um menor fluxo de ligações possibilita interação entre os funcionários da operação.

Existe uma hierarquia mais rígida na organização, composta pela Coordenação, que lida com os clientes contratantes, e também pelos setores *staff* (como exemplo o RH) e pelos supervisores, os quais têm mais contato com suas equipes. Na base, ficam os operadores.

Atualmente existe uma maior fluidez na hierarquia. Isso porque, a organização tem adotado cada vez mais a desburocratização dos processos, dando maior autonomia ao operador em situações não críticas. Essa mudança de políticas de atendimento, onde o operador precisa menos de autorizações do supervisor, gera uma melhor dinamicidade no atendimento. Outras políticas da ContactNexus dizem respeito à promoção de incentivos por meio de premiações e remunerações variadas e oferta de opções de lazer para os intervalos, estimulando interações entre os grupos para reforçar uma melhor integração entre os indivíduos.

Na operação, foram implementadas ações de incentivo ao bom atendimento como um rendimento variável, mas que com as mudanças de metas foram logo se tornando pouco possíveis de serem alcançadas. Na questão do bem-estar, o RH costuma realizar dias da semana temáticos (sexta-feira do Karaokê e quarta das apresentações culturais, por exemplo), além de dispor, nos ambientes externos à operação, jogos como pebolim e sinuca. Ainda assim, apesar desses esforços para melhoria do serviço e da qualidade de vida no trabalho, os operadores precisam lidar com suas metas, o que dificulta a previsão dos momentos específicos de estresse e seu combate.

4 A EQUIPE DE CONTAS

A equipe supervisionada por Wellington, chamada ilha de atendimento, é formada por 25 operadores que atendem clientes empresariais de telefonia fixa e móvel, os quais possuem planos específicos e diferenciados do mercado doméstico, de modo que costumam conhecer bem seus planos e faturas e demais informações legais e processuais. Ou seja, são considerados clientes exigentes, o que significa que para a operação há a necessidade de um atendimento diferenciado, já que a expectativa do cliente, em média, é maior que as demais operações no mesmo ramo.

A equipe tem horários de segunda a domingo, conforme legislação vigente (PL 56/2009), e as escalas são de 36 horas semanais, sendo 6 horas diárias e 10 minutos de descanso a cada 90 minutos de trabalho, não computados na carga horária de trabalho. A equipe de Wellington está disposta no período de atendimento das 12 horas às 18 horas e 20 minutos. Existe um horário de pico das ligações, das 12:00 às 14:00 horas, e esse maior fluxo de ligações se estende até as 17:00 horas. As folgas são individuais e podem ser no sábado ou domingo.

A equipe de Wellington possui uma relação bem aberta com ele, pois tanto elogios quanto reclamações são costumeiramente informados pelos membros ao supervisor imediato, que atende prontamente às solicitações, inclusive encaminhando-as às instâncias superiores da operação. Nas operações, há três coordenadores que são distribuídos para todas as ilhas de atendimento e, acima das coordenações, há um gerente que lida com o contratante diretamente.

O atendimento segue um roteiro que é estabelecido desde o treinamento inicial. Esse roteiro é considerado em toda ligação, mas com espaço para necessidades atípicas, cabendo também ao supervisor intervir quando preciso. Tal dinâmica entre supervisor e equipe facilita bastante na busca pela excelência no atendimento.

Apesar disso, a rotatividade de equipes costuma acontecer mensalmente. Todavia, Wellington manteve sua equipe sem muitas alterações durante os últimos três meses, o que ele considerava muito positivo, pois ele estava somente há cinco meses na função de supervisor operacional da ContactNexus, mesmo considerando que antes da sua função atual ele havia passado pelos diversos setores dentro da operação, em um ano de empresa.

Tal característica, ter passado pelo atendimento, dava-lhe uma carga técnica bastante apreciada pela equipe, que via nele um suporte extra também nas questões processuais. O

problema é que quando Wellington entrou de férias, em agosto de 2018, sua equipe atuava na operação de telefonia fixa e móvel empresarial direcionada apenas para serviços tanto de telefone quanto de internet, mas não contas e planos.

No entanto, uma decisão da contratante de que toda equipe de operação deveria estar habilitada a atender todos os tipos de atendimento, exceto o específico suporte técnico, deu início a um treinamento para habilitar também a equipe supervisionada por Wellington. Dentro desse novo escopo, os operadores deveriam compreender valores e cobranças dos planos e serviços nas faturas e contas dos clientes, e o treinamento deveria ser suficiente para que a equipe pudesse atender aos clientes mantendo a excelência que Wellington esperava.

Quando o supervisor retornou das férias, qual foi sua surpresa em saber que, posteriormente ao treinamento ministrado, havia uma resistência geral da equipe em atender também contas e planos. Segundo os operadores, com o treinamento não foi possível entender os processos que lhes foram ensinados, o que inviabilizava um bom atendimento. Wellington ficou perplexo. Era preciso saber o que acontecera para que sua equipe emitir tal alegação.

5 O TREINAMENTO

A ContactNexus e a Telenet, empresa contratante de telefonia fixa e móvel empresarial, decidiram que toda a operação deveria atender serviços, planos e contas. Portanto, todo operador precisaria receber treinamento para se adequar à essa demanda. Com isso, todas as equipes seriam treinadas dentro de um cronograma e conteúdo programático determinados pela equipe de Recursos Humanos, em conjunto com a Coordenação da Operação, conforme necessidade da contratante Telenet.

A Coordenação da Operação recebeu a solicitação, por meio dos representantes da Telenet para que a operação toda, exceto atendimentos específicos como de suporte técnico e *backoffice* (que são operadores de demanda *off-line*, que não lidam diretamente com os clientes em ligação), atendessem os procedimentos básicos que eram serviços, planos e contas. Apenas as equipes contratadas nos últimos três meses haviam recebido o treinamento completo. As primeiras, por questões de logística e tempo, receberam treinamentos específicos para cada processo e já iniciaram o atendimento. Todavia, com essa nova demanda da contratante, a Coordenação viu que mais de 60% da operação precisava ser capacitada para atender os processos básicos.

Assim, em contato com a equipe de Recursos Humanos, a Coordenação indicou a necessidade de treinamento, definiu quais processos deveriam ser ensinados e quais equipes necessitavam de treinamento. O RH retornou com os períodos de treinamento, conforme horários das equipes, e definiu junto com o corpo de instrutores que conteúdos seriam ministrados a partir da indicação da Coordenação da Operação.

A Coordenação não participou da organização de horários e conteúdo, e também não recebeu o treinamento do novo processo. Porém, ela definiu que cada supervisor receberia o treinamento junto com a sua equipe. O programa de T&D seguiu os processos apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Planejamento e organização do programa de T&D

Equipe	Função
Coordenação de Operação	Indicar ao RH a necessidade de treinamento da operação conforme necessidade da contratante.
	Definir quais processos deveriam ser repassados.
	Definir quais equipes deveriam ser treinadas.

Recursos Humanos	Com base na necessidade e conteúdo indicados pela Coordenação, definir conteúdo programático e período de treinamento necessário.
	Definir horários de treinamento.
	Definir instrutoria para cada equipe a ser treinada.
Treinamento & Desenvolvimento	Em conjunto com o RH, definir conteúdo programático do treinamento.
	Realizar treinamento de acordo com o período indicado pelo RH.
Supervisão de Operação	Acompanhar treinamento da equipe.
	Controlar os resultados pós-treinamento.
	Indicar falhas de treinamento à Coordenação.

No decorrer da implantação do T&D, o que aconteceu foi que, no horário estabelecido para que as equipes realizassem o treinamento, ocorriam picos de atendimento, o que ocasionou filas, exigindo que clientes esperassem mais tempo por um operador. Com isso, a Coordenação da Operação se via obrigada a solicitar que as equipes em treinamento atendessem às ligações para reduzir o tempo de espera dos clientes em linha. Logo após o pico, as equipes voltavam para o treinamento. Essa situação não estava sendo discutida pela Coordenação de Operação e equipe de treinamento, e acabou ocorrendo repetidas vezes, o que fez com que o treinamento fosse prejudicado pelo tempo gasto na operação ao invés de estar sendo aproveitado no treinamento.

Terminado o tempo de treinamento, de acordo com o planejamento, as equipes iniciaram o atendimento do novo processo. No entanto, deficiências na compreensão do processo eram evidentes, e isso estava gerando maior tempo de atendimento e retorno de ligações, dois indicadores extremamente importantes sobre a qualidade do atendimento. Além do rendimento da operação, os operadores estavam demonstrando sinais de irritação, uma vez que o atendimento estava sendo estressante para eles e indicadores como os de “pausa pessoal” estavam aumentando consideravelmente.

Passados quinze dias, a situação era pior. Os resultados da equipe só pioravam, e com isso se estabeleceu na equipe um clima de conflito constante. O motivo relatado era o novo atendimento e deficiência em conhecer o processo. Nesse contexto, Wellington retorna do seu período de férias. Depois de tomar ciência da situação, acreditou que tudo eventualmente iria melhorar e sua equipe ia se adaptar às novas demandas. Mas já se passara 15 dias desde que havia retornado e as reclamações não cessaram.

Naquela tarde do dia 30 de setembro, Diego, operador da sua equipe, cobrou mais uma vez uma resolução de Wellington:

- Super, mas e então? Como fica a nossa situação? Eu não aguento mais ter que atender um processo que eu não entendo. Não adianta, mesmo com o manual, o sistema e os comandos são muito diferentes dos outros processos. Eu vejo que meus resultados não estão bons, e fazia tempo que não os via assim. Mas é algo que não está mais no meu controle. Ninguém está confortável com essa situação. Pode ver que até as faltas aumentaram, a gente percebe.

Wellington teve que reconhecer que precisava agir para resolver esta situação. Por não ter recebido o treinamento junto com sua equipe, pois estava em período de férias, ele não poderia ajuda-la, uma vez que não entendia também desse processo.

Mas, além de ser questionado pela equipe, a própria Coordenação da Operação estava cobrando de Wellington que seus supervisionados melhorassem os resultados, pois o treinamento constava como dado, o que pressupunha que sua equipe estava apta a atender esse processo. Diante dessas cobranças, Wellington buscou contato com a equipe de Treinamento

& Desenvolvimento, que prontamente lhe informou que uma reciclagem não poderia acontecer por falta de recursos. Novas turmas estavam em treinamento e no quadro da equipe de T&D havia novos treinamentos a serem ministrados para novas contratações para a operação.

Com isso, Wellington entendeu que, de fato, possuía um grande problema e que não sabia exatamente como resolver: sua equipe recebeu um treinamento que não foi suficiente para capacitá-la, mas não havia chances de serem submetidos novamente ao mesmo treinamento, nem ele próprio estava qualificado para capacitar seus supervisionados. Do lado da equipe, a insatisfação era visível e estava prejudicando a qualidade de seus atendimentos; do outro lado, a Coordenação de Operação já estava o pressionando para melhorar os resultados. Mas como resolver essa situação? Wellington realmente não sabia.

6 NOTAS DE ENSINO

6.1 OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O caso tem por finalidade desenvolver nos alunos competências para lidarem com situações nas quais sejam necessárias decisões gerenciais, que por muitas vezes devem ser tomadas levando em consideração os recursos escassos. Para tanto, busca promover discussão e desenvolvimento do conhecimento dentro do escopo da gestão de pessoas, explorando as atividades de Treinamento & Desenvolvimento, como por exemplo, as fases de planejamento, desenvolvimento e implantação. Com isso, explorando a importância de um treinamento bem executado em todas as suas fases no atingimento das metas organizacionais. Este caso pode ser aplicado em disciplinas como Administração de Recursos Humanos e outras correlacionadas à área em cursos de graduação de Administração e Recursos Humanos.

6.2 FONTE DE DADOS

Este caso é baseado em fatos reais. A coleta de dados foi realizada por entrevista, ou seja, fonte de dados primária e também por pesquisas em materiais institucionais da organização na internet. A entrevista se deu presencialmente e também pela plataforma de comunicação *WhatsApp* para confirmações e coleta de mais informações. Foram dois encontros presenciais, além dos contatos informais pelo aplicativo de mensagens. As entrevistas foram gravadas em áudio sob autorização prévia do supervisor e ocorreram no mês de julho de 2019; os contatos por *WhatsApp* foram também por áudio, e se estenderam no mês de agosto do mesmo ano. Os nomes dos envolvidos, assim como da organização, foram alterados para preservar suas identidades.

6.3 TÓPICOS PEDAGÓGICOS

Recomendamos para a aplicação do caso para ensino como metodologia que:

1. O docente disponibilize o caso para os alunos com antecedência mínima de uma semana e solicite leitura prévia do material.

2. No dia definido para aplicação do caso, os discentes devem se reunir em pequenos grupos de 3 a 4 alunos para que analisem e reflitam em conjunto sobre as resoluções dos questionamentos feitos no caso. Posteriormente, é recomendada uma discussão envolvendo a turma toda.
3. Para avaliação individual, é possível solicitar que no dia da análise do caso cada aluno traga as questões propostas respondidas. Para análise em grupo, que estas respostas individuais sejam confrontadas com cada uma do grupo a fim de elaborarem uma da equipe.
4. Para discussão prévia da equipe, recomendamos um tempo médio de 30 minutos e mais 15 minutos para transcrição das respostas do grupo. Para a discussão em turma, indicamos mais 30 minutos para fechamento da discussão pelo professor, alinhando conceitos e teorias utilizadas no caso.

6.4 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. **Discorra sobre os conceitos de Treinamento & Desenvolvimento no contexto do Call Center.**
2. **Procure analisar o Treinamento & Desenvolvimento executado no caso considerando as etapas (diagnose, planejamento, implementação e avaliação). Considere que você é uma das pessoas responsáveis por esse programa. Como você elaboraria cada uma das etapas do Treinamento & Desenvolvimento?**
3. **Os resultados vistos no caso não eram esperados. Quais os impactos que estes resultados trouxeram para a organização?**
4. **Se você fosse o supervisor Wellington, o que você faria para resolver a situação?**

6.5 ANÁLISE DO CASO E CONEXÃO COM A LITERATURA

1. **Discorra sobre as ações de Treinamento & Desenvolvimento no contexto do Call Center.**

Essa questão tem o objetivo de fazer com que o aluno relate os conceitos de treinamento e desenvolvimento trazendo à tona como este processo ocorre, tendo em vista o clima e o contexto de um *Call Center*. Neste aspecto, Carvalho e Mourão (2014) indicam que algumas categorias profissionais necessitam de um olhar mais atento para as ações de treinamento, assim como os profissionais de *Call Center*, que demandam uma capacitação contínua. Silva (2007) descreve dois tipos de ações de treinamento no contexto de call centers. O primeiro diz respeito às competências e treinamento inicial, que é o treinamento que possibilita o início às atividades de atendimento. Antes de assumir sua função, o operador necessita de um programa inicial de atendimento na busca de uma qualidade nos serviços prestados aos clientes. Aqui também a autora diferencia o período de treinamento entre operações próprias e terceirizadas, que é o exemplo do caso. A diferença pode ser de até 1,9 semanas a mais do que para as operações próprias. A autora indica que esta diferença ocorre uma vez que o próprio *Call Center* incentiva o maior aperfeiçoamento dos seus funcionários. Já no terceirizado, pode indicar uma pressão relativa aos contratos de prestação de serviços, para se ter o funcionário pronto mais rapidamente para os inícios das atividades. O segundo tipo de ação de treinamento indicado por Silva (2007) é o contínuo. Tal ação é uma exigência do processo, que abarca a capacitação e reciclagem constante dos operadores. As organizações de teleatendimento entendem a necessidade do treinamento contínuo. A autora explica que

setores como de *Telecom* exigem maior demanda de treinamento contínuo visto que é um setor competitivo e com constantes demandas de marketing, como lançamentos de novos produtos. Desse modo, há uma necessidade maior nos *Call Centers* terceirizados para treinamento contínuo superior, provavelmente para garantir a satisfação e diferenciação nos atendimentos.

2. Procure analisar o Treinamento & Desenvolvimento executado no caso considerando as etapas (diagnose, planejamento, implementação e avaliação), para isso apresente cada uma das etapas executadas na organização e aponte possíveis falhas em cada uma delas.

Aqui, o discente deve compreender os conceitos das fases do Treinamento & Desenvolvimento e indicar quais são as falhas que ocorrem no processo. Conforme Barreto (1995), existem quatro etapas do Treinamento. Inicialmente, temos a fase diagnóstica, que é uma etapa inicial que define as necessidades de treinamento e desenvolvimento. Por ela que levantamos as situações problemas, definimos os objetivos que deverão ser alcançados, quem devemos treinar e desenvolver e quando deveremos executar. Aqui o discente pode verificar que houveram erros na definição de quem treinar e quando realizar o treinamento. A equipe de T&D poderia ter adotado a estratégia de ministrar o treinamento para parte da equipe, podendo gerar um maior custo, porém necessário no cenário visto. Ou também ter treinado alguns da equipe e deixá-los como multiplicadores da equipe. A diagnóstica ou diagnose tem como função auxiliar a segunda etapa que é o planejamento. Nessa etapa, são utilizadas as informações dadas na primeira etapa, estabelecendo como de fato será o treinamento e desenvolvimento. Quais os meios e métodos mais adequados disponíveis se pode utilizar? O que deve ser ensinado? Quanto deve ser ensinado? Quando deve ser ensinado? O que deve ser avaliado? Após as respostas dessas perguntas e estabelecimento das estratégias necessárias, ocorre a terceira etapa que é a implementação, ou seja, executar o que foi encontrado no diagnóstico e definido no planejamento. A etapa de planejamento acabou sendo afetada pelo erro da diagnose. Uma vez que não foi levado em consideração o período de maior fluxo de ligações, informação que seria levantada na diagnose e observada no planejamento, acabou por influenciar negativamente a próxima etapa, a implementação. Esta etapa tem a função de que atentar para que os processos não sejam desviados dos objetivos planejados. Por último, temos a etapa de avaliação. Esta etapa não deve ser vista como último processo, pós-implementação, posto que permeia todos os processos e deve ser alimentada em todos eles para verificação dos resultados e possíveis mudanças nas fases. É possível que o aluno afirme que não houve uma avaliação do treinamento. Uma vez que a equipe finalizou o treinamento sem a capacitação necessária e a equipe envolvida não estava ciente do problema.

3. Os resultados vistos no caso não eram esperados. Quais os impactos que estes resultados trouxeram para a organização?

Como resposta, os alunos podem indicar determinadas consequências negativas da má condução de um programa de T&D, conforme mostrado no caso da empresa ContactNexus. Os impactos abrangem tanto situações objetivas como o resultado da equipe em indicadores do setor (como retorno de ligações e tempo de atendimento), que antes não eram um problema para equipe. Também podem relatar situações subjetivas como a relação da equipe com o supervisor e também o clima de insatisfação que passou a interferir em indicadores objetivos como absenteísmo e rotatividade. Aqui, o discente fica livre para utilizar de conceitos do T&D descritos pelos autores Araújo e Garcia (2014) no que tange às finalidades do Treinamento & Desenvolvimento que, entre elas, é desenvolver pessoas e reduzir custos na busca por objetivos empresariais. Ainda de acordo com os autores, existem vantagens na aplicação de um programa de T&D, como ganho de competitividade e qualidade, capacitação

das pessoas na organização, aumento de produtividade, propiciar um clima organizacional saudável e redução nos desperdícios e retrabalho. Esses resultados não foram alcançados na aplicação do programa de Treinamento & Desenvolvimento na ContactNexus.

4. Se você fosse o supervisor Wellington, o que você faria para resolver?

Diante dessa questão, esperamos que o aluno atue como gestor de conflitos. Há a possibilidade de o supervisor buscar qualificação para auxiliar sua equipe. Também existe a possibilidade de o gestor insistir com os setores de RH da empresa e Coordenação, buscando convencê-los da importância de um novo treinamento mais eficaz. Outra possibilidade é ele dispor de operadores que estejam mais engajados no novo processo, de turmas anteriores, e que já dominem o conteúdo e que possam atuar como auxiliares da equipe até que esta atinja o nível de aprendizado desejado pela organização e já se sinta capaz de lidar sozinha com o novo processo. O aluno possui diversos caminhos para decidir, considerando que não existe uma indicação única para o caso.

7 REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G. GARCIA, A. A. (2014). **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas. 2 ed.
- BARRETO, Yara (1995). **Como treinar sua equipe**. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- CARVALHO, S & MOURÃO, L. (2014). Análise de necessidades de treinamento em call centers. **Revista Eletrônica de Administração**, 79(3), 740-772. Disponível: <https://www.redalyc.org/pdf/4011/401137011006.pdf>
- SILVA, M. F. (2007). **As práticas de recursos humanos e o resultado operacional do call center**. Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, SP, Brasil. Disponível: <https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/1201/1/Maria%20F%20Silva.pdf>

8 BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

- BORGES-ANDRADE, J. E. (2002). Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia**, 7, 31-42. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/epsic/v7nspe/a05v7esp.pdf>
- BORGES-ANDRADE, J. E. & ABBAD, G. D. S. (1996). Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. **Revista de Administração**, 31(2), 112-125. Disponível em: http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1123/1/ARTIGO_Treinamento_Desenvolvimento_Pesquisas_Científicas.pdf
- BORGES-ANDRADE, J. E. DA SILVA ABBAD, G. MOURÃO, L. (2009). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Artmed Editora.
- CARVALHO, M. S. M. V. (1995). Desenvolvimento gerencial no setor público: velhas questões e novos desafios. **Revista de Administração Pública**, 29(4).
- CHIAVENATO, I. (2000). **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas. 6 ed.
- PILATI, R. BORGES-ANDRADE, J. E. (2005). Estratégias para Aplicação do Trabalho do Aprendiz em Treinamento: proposição conceitual e desenvolvimento de uma medida. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 18(2), 207-214. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/prc/v18n2/27472.pdf>

VERGARA, S. C. (2016). **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas. 16 ed.